E-224
Mayo del 2021

Nordic Technologies AB

Rob Johnson

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Erik Hallberg, director ejecutivo de Nordic Technolgies AB, se preparaba para una reunión especial del consejo de administración de su empresa en julio del año 2017. El único tema de discusión iba a ser una propuesta que acababan de recibir por parte de Pan-European Investors para invertir en Nordic Technologies. Hallberg sabía que Scandinavian Venture Partners, que proporcionó la primera ronda de financiación de la empresa, también estaría analizando la propuesta cuidadosamente y se preguntaba cuál sería su reacción.

Los comienzos

A pesar de llevar nueve años trabajando en una de las mayores empresas del sector de las comunicaciones, Erik Hallberg deseaba salirse del mundo de las grandes corporaciones y dirigir su propia empresa. Hallberg, que estudió Física en la universidad, se había unido a la empresa de comunicaciones después de obtener un MBA en una de las escuelas de dirección de empresas más importantes de Europa y había ascendido rápidamente: de becario en el departamento de ventas, pasando por puestos directivos intermedios, hasta ser director de una de las divisiones internacionales de la empresa. Su futuro en la empresa pintaba bien, pero el deseo de dirigir su propia empresa seguía estando allí. Entonces, en una conferencia del sector en Helsinki, empezó a hablar de su sueño con dos jóvenes ingenieros, una conversación que culminó en la creación de Nordic Technologies AB en 2015.

La empresa, con sede en Estocolmo, se creó para sacar partido a una nueva tecnología de reprogramación para microchips basada en algoritmos y procesos patentados que habían creado los dos ingenieros. La nueva tecnología permitía a los diseñadores de chips incluir en un mismo chip una variedad de procesos que de otra forma habrían requerido diseños de chips separados; dicha tecnología reprogramaría automáticamente el chip “sobre la marcha” en

---

Caso preparado por el profesor Rob Johnson. Mayo del 2021.
Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2021 IESE. Copyright de esta traducción © 2021 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 11/5/21

tiempo real a medida que diferentes procesos o funciones resultaran necesarios para las aplicaciones que se estaban ejecutando en ese momento. Hallberg describió los atractivos comerciales de la tecnología:

> "Los beneficios, tanto para los fabricantes de chips como para los usuarios, son importantes: más funcionalidad a un menor coste y una reducción del orden de magnitud en el consumo de energía, y todo ello sin aumentar el área requerida para el chip. Además, esta tecnología puede añadirse a un chip sin que resulte necesario realizar cambio alguno en el flujo de procesos diseñado originalmente".

Las conversaciones iniciales con usuarios potenciales (diseñadores de chips y usuarios finales tan diversos como desarrolladores de videojuegos y empresas de telefonía móvil) indicaron que habría suficiente demanda de esta tecnología.

Financiación inicial

Una vez establecido el pequeño equipo inicial y con el plan de negocio en mano, Hallberg empezó a buscar financiación para *startups*, un proceso que le resultó mucho más largo y difícil de lo que había previsto.

> "Aprendí rápidamente que muchas de las sociedades de capital riesgo o de capital privado en Europa estaban más interesadas en acuerdos para fases más avanzadas o en adquisiciones que en *startups.* Además, algunas de las pocas sociedades que se centraban realmente en *startups* se mostraban, en mi opinión, muy cautas y tardaban mucho tiempo en hacer incluso las *due dilligence* iniciales de una oportunidad".

Las conversaciones con *business angels* individuales progresaron de forma más rápida, pero ninguno terminó por hacer una oferta de inversión.

En última instancia, Hallberg fue presentado a Anders Ferm de Scandinavian Venture Partners (SVP), una empresa con sede en Copenhague que gestionaba 320 millones de euros. Creada doce años antes por antiguos directivos del ámbito de las comunicaciones y los medios de comunicación, SVP invertía en empresas tecnológicas en sus primeras fases o en fases intermedias. Entre los inversores de SVP había empresas industriales de los sectores a los que se dirigían, además de los usuales inversores de fondos de pensiones, seguros y del sector financiero. Ferm recordaba su primera reunión con la empresa:

> "Nordic Technologies encajaba bien en el perfil de SVP, y yo me llevé una buena primera impresión de Hallberg, que quedó confirmada en las conversaciones que mantuvimos posteriormente. Tras varias reuniones con sus dos socios, múltiples llamadas telefónicas a contactos de nuestra empresa en el sector de los semiconductores y tras hablar con Hallberg sobre el desarrollo que podría tener la empresa, quedé convencido de que se trataba de una empresa y de un equipo que debíamos respaldar".

Ferm recomendó a sus socios de SVP que invirtieran en la empresa. SVP también invitó a dos exitosos emprendedores tecnológicos a los que SVP ya había respaldado previamente a invertir en la empresa junto a SVP.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

En diciembre de 2015, se completó una financiación inicial de 16 millones de coronas suecas (SEK)[1], con los fondos invertidos en acciones preferentes convertibles con cupón cero (sin dividendos) equivalentes al 48,4 % de la propiedad de la empresa. Como parte de la transacción, SVP requirió que el 10 % de las acciones de la empresa se reservaran para un plan de opciones sobre acciones como incentivo para nuevos empleados. La distribución de la propiedad resultante se muestra en el Anexo 1.

Primeros días

Nordic Technologies comenzó en una posición ventajosa; los ingenieros, Mats Soderstrom y Matthias Zorn, empezaron a implementar y testar su tecnología en silicio mientras Hallberg usaba sus contactos del sector para iniciar conversaciones con clientes. Las tentativas de Hallberg requirieron múltiples viajes a Silicon Valley, el centro del mundo de los chips. El interés en probar la tecnología de la empresa era alto y varios clientes accedieron a realizar pruebas en poco tiempo. Las cosas pintaban prometedoras. Pero, aun así, el entusiasmo inicial era un poco engañoso, como recordaba Hallberg:

> "Lo que aprendimos (dolorosamente) fue que convencer a las empresas para que probaran la tecnología era la parte fácil. Incluso así, Nordic Technologies tenía que jugar un papel importante a la hora de implementar la tecnología cada vez que un cliente potencial accedía a realizar una prueba. Obtener pedidos después de la prueba para la producción de chips era otro tema. Parecía que el proceso de toma de decisiones sencillamente desaparecía del mapa cuando los gerentes de distintas divisiones debatían diferentes cuestiones, una de las cuales era el riesgo de incorporar en sus chips una tecnología nueva proveniente de una pequeña *startup*".

Al mismo tiempo, la empresa estaba incorporando personal para lidiar con las diversas necesidades de la empresa; no solo para generar ventas sino también para implementar las pruebas, para seguir desarrollando su tecnología y más adelante para prestar atención al cliente. El *burn rate* (tasa de gasto) de la empresa iba aumentando.

De forma gradual, los clientes empezaron a realizar pedidos de la tecnología, pero cada venta implicaba una difícil negociación, teniendo que fijar condiciones de pago con un pago inicial relativamente pequeño, más pagos adicionales durante la vida útil de 3-5 años del chip. Dado que cada chip nuevo conllevaba un largo proceso de diseño previo a su producción, Nordic Technologies recibía efectivo muy lentamente. No obstante, la empresa estaba empezando a generar una cartera de pedidos y las cosas volvían a parecer prometedoras.

Desde el principio, Hallberg y Ferm construyeron una muy buena relación de trabajo, y Hallberg pudo aprovechar algunos de los contactos de SVP como clientes potenciales así como ganarse la credibilidad necesaria gracias a la inversión de SVP. Como los propios Hallberg y Ferm lo describieron: "La alianza entre Nordic Technologies y SVP funciona bien".

[1] En diciembre de 2015, 1,00 SEK = 0,1078 €.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post